

*Ю.Г. ЛЕЛІ*, аспірант ЗДІА, Запоріжжя

## РОЛЬ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ У МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті розкрито суть мотивації та результативності праці, визначено їх взаємозв'язок. Розглянуто практичний досвід розвинених країн щодо підвищення зацікавленості персоналу в результатах праці через використання систем, а також доцільність видокремлення нематеріальної мотивації, запропоновано схему взаємозв'язку матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу підприємства.

**Ключові слова.** мотивація, результативність праці, елементи мотивації, методи мотивації, персонал, нематеріальна мотивація.

В статье раскрыта суть мотивации и результативности труда, определена их взаимосвязь. Рассмотрен практический опыт развитых стран относительно повышения заинтересованности персонала в результатах труда через использование систем, а также целесообразность выделения нематериальной мотивации, предложена схема взаимосвязи материальной и нематериальной мотивации персонала предприятия.

**Ключевые слова.** мотивация, результативность труда, элементы мотивации, методы мотивации, персонал, нематериальная мотивация.

In the article the essence of motivation and employee performance, specifically their relationship. Address practical experience developed countries to increase staff interest in the outcome of labor through the use of incentive schemes, and the feasibility of non-financial motivation. A scheme of the relationship of material and non-material motivation.

**Keywords.** motivation, effectiveness of labour, elements of motivation, methods of motivation, personnel, non-material motivation.

**Вступ.** Проблема мотивації персоналу – одна з ключових проблем управління підприємством. В умовах функціонування ринку перед керівниками підприємств постає важливе завдання постійного удосконалення систем мотивації персоналу. Для виконання поставленого завдання необхідно виявити переваги та недоліки існуючих мотиваційних систем підприємства. Досвід, набутий менеджерами в результаті постійного контакту із персоналом дає певний обсяг інформації про мотивацію працівників, але остання не завжди є достатньо об'єктивною. Незважаючи на це, мотивація та її рівень залишаються інтуїтивним знанням менеджерів. Тому на часі досить актуальним є визначення понять якісного, та точного вимірювання та оцінки мотивації персоналу. Виникає об'єктивна необхідність вивчення й розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці, які б змогли за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно та якісно працювати, сприяли б підвищенню їх конкурентоспроможності, забезпечували б якісне оновлення трудового менталітету. Необхідним є також формування такого мотиваційного механізму, який був би здатен поєднати цілі та результати діяльності персоналу, щоб на

© Ю.Г. Лелі, 2012

практиці реалізувати ціле орієнтовану мотивацію його високопродуктивної праці.

Важливою ознакою сучасного суспільства є пріоритетна увага до персоналу – провідного виробничого чинника, резерву економічного зростання та конкурентоспроможності.

**Постановка завдання.** Досвід передових економік світу доводить, що жодне із завдань управління у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості працівників в її вирішенні. Якщо здатність виконувати ту чи іншу роботу можна поліпшити за допомогою навчання і підвищення кваліфікації, зміни видів виконуваних робіт, систематичним посадовим просуванням і плануванням кар'єри, то примусити людину працювати краще, докладати до виконання роботи якомога більше зусиль – призначення мотивації праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розробки мотиваційного механізму та результативності праці на підприємствах розглядали у своїх роботах такі вчені-економісти: Д.Богиня, В.Гриньова, О.Гришнова, Ф.Герцберг, Н.Дарченко, А.Єгоршин, Є.Ільїн, А.Калина, В.Ковальов, А. Колот, Г. Куликов, А. Кибанов, Е. Лоулер, Г. Матукова, Д.Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, П. Мартін, А. Маслоу, М. Мескон, Г. Міюкова, І.Пономарьов, Л. Портер, Н. Самоукіна, М. Семикіна, В. Слинков, Н.Лук'яченко, Л. Семів, Т. Слезінгер, Ф. Уайтлі, О. Уманський, В. Цветаєв та ін.

**Методологія.** Мета роботи полягає у дослідженні феномену та факторів мотивації персоналу організації та визначенні застосування нематеріального заохочення як основи мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві.

**Результати дослідження.** Мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до дієвості, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації [11, с. 20].

Мотивація як підґрунтя дій особистості – це сукупність рушійних сил, що задають межі та форми діяльності й додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення певних цілей [7].

Слабка мотивація персоналу до праці посідає третє місце в переліку причин, що перешкоджають зростанню бізнесу будь-якої компанії. Задля того, щоб працівник прагнув отримати максимально можливий результат, необхідною умовою є наявність у нього мотивації. Чим більше мотивований працівник, тим краще він використовує свої здібності, нові можливості та технічні засоби, а це, в свою чергу, призводить до отримання бажаного результату й більш ефективної роботи всього підприємства [8, с. 17].

Вдале стимулювання працівника виконувати роботу краще призводить до підвищення якості виготовленої продукції.

Якісними показниками оцінки рівня мотивації є лояльність та трудова активність.

Ступінь лояльності персоналу можна оцінити на базі таких показників: дотримання норм, правил, традицій організації; довіра та повага до керівництва; участь у суспільному житті організації [4].

Для оцінки рівня мотивації персоналу можна використати показник плинності кадрів. Висока плинність кадрів свідчить про низький рівень мотивації персоналу [1, с. 743].

Отже, для визначення рівня мотивації персоналу можна запропонувати такі показники: коефіцієнт плинності кадрів; лояльність персоналу; трудова активність.

Для ефективної роботи працівник повинен хотіти бути «частиною підприємства», виконувати свою роботу та намагатись виконувати її краще. Таким чином, слід виділити три складові мотивації персоналу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1 - Складові мотивації персоналу

	Складові мотивації	Закономірність	Прояв
1	Бажання бути «частиною підприємства»	Економічна	Плинність кадрів
2	Бажання виконувати свою роботу	Організаційна	Результативність
3	Бажання виконувати роботу краще	Когнітивна	Інновації та якість

Кожна із трьох зазначених складових підпорядкована певній закономірності й по-різному проявляється на підприємстві. Бажання бути «частиною підприємства» містить економічну закономірність. Адже людина, яка працює на підприємстві, отримує заробітну платню залежно від посади, яку вона займає, складності роботи, яку виконує. В той момент, коли працівник хоче отримувати вищу заробітну плату або змінити умови своєї праці, він переміщується на іншу посаду цього ж підприємства або змінює роботу. Як наслідок - така складова мотивації проявляється в плинності кадрів.

Друга мотиваційна складова – бажання виконувати свою роботу – містить організаційну закономірність. Це означає, що працівник на робочому місці працює заради результату. Тому і проявляється ця складова через показник результативності [12].

Результативність праці – це підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Результативною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслідок реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг [9, с. 24].

Ще однією складовою мотивації є бажання виконувати свою роботу краще. В даному випадку діє когнітивна закономірність. Тобто вдале стимулювання працівника виконувати роботу краще призводить до підвищення якості виготовленої продукції (наданих послуг). Отже, проявом такої складової є інновації в роботі та якість [12].

Система мотивів і стимулів праці базується на нормативному рівні трудової діяльності, тобто залучення працівника до системи трудових відносин передбачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов'язки. При цьому мета стимулювання полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, а примусити її робити це краще, ніж передбачено трудовими відносинами, тобто ефективна система стимулювання повинна спиратися на результати трудової діяльності. Саме тому система мотивації праці передбачає забезпечення комплексу

заходів матеріального, морального, соціального напрямку, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, котрі розглядають як нагороду за трудові зусилля. Для глибшого розуміння елементів мотивації результативної праці персоналу зобразимо їх на рисунку 1 [3].

Якщо говорити про управління персоналом як галузь діяльності, то як пріоритети виокремлюють, як правило, систему стимулювання праці. Співробітнику в надії на те, що він почне працювати продуктивніше та якісніше, пропонується деяке заохочення за необхідний результат або штрафні санкції за низький рівень виконання функціональних обов'язків. Однак, з точки зору здорового глузду, очевидно (і практика це підтверджує), що не будь який стимул спонукає співробітника працювати так, як очікує від нього компанія. Це пояснюється тим, що саме мотив, а не стимул, спонукає і спрямовує діяльність людини. Мотивом він стане тоді, коли зустрінеться з "внутрішнім" світом – потребою або із системою мотивів, які уже склалися. Вважаємо, що на підприємстві передусім спеціалісти з менеджменту персоналу повинні розумітися не стільки в термінах стимулювання, скільки в термінах мотивування діяльності співробітників. Тільки у випадку створення повноцінної системи мотивації персонал компанії (на всіх рівнях її структури) буде зацікавлений у досягненні корпоративних цілей. Аналізуючи поведінку персоналу з позиції мотивації, можна зробити висновок, що вона залежить від потреб і цілей працівника. [13]



Рис. 1 - Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства

Потреби – це різні “нестачі” індивіда, які він відчуває у визначений період часу. Вони можуть бути фізіологічні (потреба в їжі), психологічні (самоствердження), соціальні (потреба у спілкуванні) тощо. Первинні потреби закладені генетично й за природою своєю фізіологічні і, як правило, вроджені. Вторинні потреби психологічні й набуваються з досвідом. Потреби, які усвідомлені суб’єктом, постають у формі інтересу, тобто прагнення діяти певним чином для задоволення потреби. Таким чином, про існування потреб можна робити висновок з поведінки людей, оскільки вони слугують “стартером» дій. Люди завжди прагнуть повторити ту поведінку, яка асоціюється в них із задоволенням потреб, і уникають тієї, яка асоціюється з недостатнім задоволенням. Цей факт відомий як закон результату.

Ефективний мотиваційний механізм повинен опиратися, насамперед, на діючу систему матеріального та нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства [10].

Нематеріальна мотивація – це процес, спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи (рисунк 2).

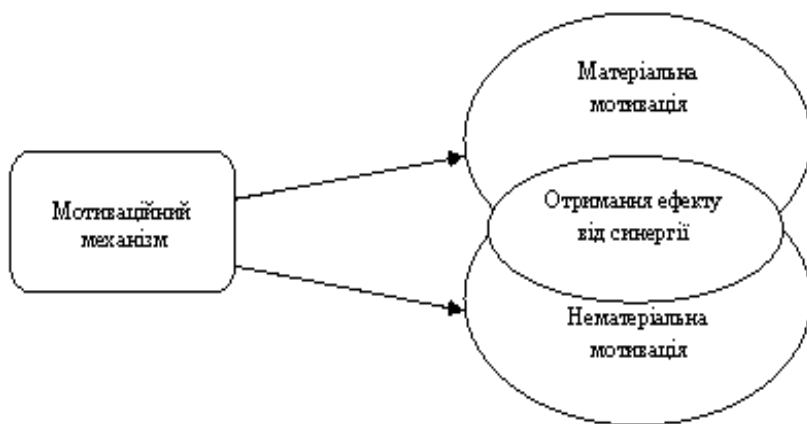


Рисунок 2. - Схема взаємозв'язку матеріальної та нематеріальної складової мотиваційного механізму підприємства

Нематеріальну мотивацію поділяють на нормативну, примусову та стимулювання (рисунк 3).



Рис. 3 - Класифікація способів нематеріальної мотивації

Так, нормативна мотивація – це заохочення людини до певної поведінки шляхом ідейно–психологічної дії: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження.

Водночас примусова мотивація, заснована на використанні влади, застосування загроз погіршення задоволення потреб робітника у випадку невиконання ним відповідних вимог[2].

Нормативна та примусова мотивація є прямими методами мотивації, бо припускають безпосередній вплив на працівника, а стимулювання в такому вигляді є непрямим методом, оскільки вплив на людину здійснюється за допомогою стимулів та виступає не як безпосередній привід, а лише як передумова до дії.

У мотивації праці слід відрізнити систему та механізм. Система мотивації праці включає ланцюги, в яких мотиви групуються за їх ознаками. Параметри системи мотивації є стійкими. Що стосується механізму мотивації праці, то він включає у себе комплекс економічних важелів та засобів соціального та морально-психологічного характеру, що є мотивами, які спонукають до праці та посилюють їх. Механізм мотивації праці змінюється за часом та у просторі. Мотиваційним механізмом можна управляти з метою посилення мотивації праці та навіть активізувати нові мотиви [5].

На сучасному етапі день використання матеріального заохочення без орієнтування на нематеріальну мотивацію не принесе такого ефекту, як при використанні цих двох методів, адже, нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури компанії, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників, а монетарна мотивація повинна мати додатковий преміальний характер та підсилювати загальний мотиваційний механізм. [2].

Звичайно ж, гроші в забезпеченні мотивації дуже важливі, але спроба звести до них всю трудову мотивацію буде дуже спрощеним розумінням сил, що визначають ставлення людей до праці, і тих можливостей, що має в своєму розпорядженні керівник, який бажає надихнути своїх підлеглих на хорошу роботу. Не тільки гроші визначають ставлення людей до праці та до організації [6]. Для

працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації, спонукальні мотиви до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація та саморозвиток.

Необхідність постійно нагадувати персоналу, що він є невід'ємною частиною підприємства і розвиток організації веде до розвитку працівника обумовлена тим, що більшість співробітників не буде робити позитивне для підприємства, якщо це:

- не відбивається на його заробітній платі або на якомусь іншому матеріальному доході, одержуваному від фірми;
- не відбивається в оцінці оточуючих;
- не підвищує його професійний рівень;
- не сприяє підвищенню його самооцінки.

Вище сказане ще раз підтверджує, що для людини психофізичний стан та діяльність, яка приносить йому користь, є головним фактором для подальшого розвитку його трудової діяльності, а це означає підвищення конкурентоспроможності не тільки персоналу, а й підприємства взагалі.

**Висновок.** На сучасному етапі розвитку економіки пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Для цього потрібно сформувати ефективну систему мотивації праці персоналу, орієнтовану на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства загалом. Важливою умовою для підвищення ефективності мотивації праці є видимі перспективи кар'єрного зростання співробітника. Необхідність застосування на підприємстві нематеріальної мотивації як основи мотиваційного механізму управління персоналом обумовлена взаємозв'язком матеріальних та нематеріальних методів мотивації. Але мотиваційний механізм на підприємстві повинен більшою мірою ґрунтуватися на нематеріальній мотивації, бо підґрунтям трудової діяльності є людські взаємовідносини, які є основою трудової діяльності кожного працівника.

Сьогодні неможливо ефективно управляти організацією у випадку неповної залученості всього персоналу, який, у свою чергу, неспроможний на ефективну працю без належної мотивації. Мотивація до якісної праці є одним з головних питань менеджменту будь-якої організації. Знання механізму мотивації дозволяє керівнику використовувати різноманітні форми визнання та оцінки праці, ефективно їх застосовувати в різних ситуаціях.

**Список літератури:** 1. *Азарова А. О.* Визначення впливу мотиваційних чинників на продуктивність праці персоналу / *А.О. Азарова, О.А. Ковальчук* // Економіка: проблеми теорії та практики. - 2006. - № 214. - С.743-749. 2. *Баранцева С.М.* Нематеріальна мотивація персоналу підприємства / *С.М. Баранцева, В.В. Моспан, О.С. Зікєєва.* - Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znphktei/2011\\_2/statti\\_2/baranceva/baranceva.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znphktei/2011_2/statti_2/baranceva/baranceva.htm). 3. *Дуда С.Т., Кіцак Х.Р.* Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць – 2010 – Вип. 20.14 – с.188 –193. 4. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: Підручник / *А.М. Колот.* – К.: КНЕУ, 2002. – 337с. 5. *Кваша Н.* Некоторые вопросы мотивации труда в сельскохозяйственном производстве / *Н. Кваша* // Экономика Украины. – 1994.- №1. – С.23-32. 6. *Магура М.* Секрети

мотивації або мотивація без секретів / М. Магура, М.Курбатова. – М.: ИД "Управление персоналом", 2007. – 653 с. **7. Макаревич О.** Мотивація як підґрунтя дій особистості / О. Макаревич // Соціальна психологія. - 2006. - № 2 (16). - С.134-141 **8. Матукова Г. І.** Пропозиції до розроблення системи мотивації персоналу: пошуки нових форм і нематеріальна стимуляція праці / Г.І. Матукова // Управління розвитком. – Харків : ХНЕУ, 2007. - №1. – С.17-18. **9. Міокова Г.І.** Вплив мотивації на результативність трудової діяльності / Г.І. Міокова // Україна наукова – 2002: Матер. другої всеукр. наук.-практ. конф. – Т. 5. – Сер.: Економіка. – Дніпропетровськ: Наука і освіта. – 2002. – С. 24-26. **10. Полукаров В.Л.** Основы менеджмента: учеб. пособие / В.Л. Полукаров. – М.: КноРус, 2009 –240 с. **11. Пономарев И.П.** Мотивация работой в организации / И.П. Пономарев. – М.: Едиториал УРСС, 2004. – 224 с. **12. Пустольга Л.С.** Підходи до вимірювання мотивації персоналу / Л.С. Пустольга // «Економічні науки. Серія: Економічна теорія та економічна історія»: Зб. наук. пр. – Луцьк, 2010. – Випуск 7 (26). – Ч. 3. – С. 3-9. **13. Шилова В.І.** Проблеми мотивації персоналу: теоретичні аспекти// Держава та регіони. 2011. - №4 - С.83-86

Надійшла до редколегії 14.08.2012

**УДК 681.3.02 (477)**

**П.Г.ПЕРЕРВА**, д-р екон.наук, проф., НТУ «ХПІ», Харків  
**О.П.КОСЕНКО**, канд.екон.наук, доц. НТУ «ХПІ», Харків  
**Є.В.КОВАЛЬОВ**, д-р екон.наук, проф., ХНУВС, Харків  
**М.М.ГУРЕВІЧОВ**, д-р екон.наук, проф., НТУ «ХПІ», Харків

## **ВИЗНАЧЕННЯ ЦІНИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ЯК ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Розроблено методичні рекомендації до оцінки інвестиційних та інформаційних ресурсів енергетичних підприємств. Надано пропозиції по пріоритетному використанню конкретного методу в умовах енергетичного виробництва. Проведено апробації наведених розробок на енергетичних підприємствах Харківського регіону.

**Ключові слова:** енергетичні підприємства, інвестиційні та інформаційні ресурси, ціна, економічна оцінка, ефективність, інтелектуальна власність

Разработаны методические рекомендации к оценке инвестиционных и информационных ресурсов энергетических предприятий. Предоставлены предложения по приоритетному использованию конкретного метода в условиях энергетического производства. Проведены апробации приведенных разработок на энергетических предприятиях Харьковского региона.

**Ключевые слова:** энергетические предприятия, инвестиционные и информационные ресурсы, цена, экономическая оценка, эффективность, интеллектуальная собственность

Is developed methodological recommendations to the valuation of information resources energyEnterprises. Is conferred proposals on the priority use of concrete method in conditions Energy manufacturing. Is conducted aprobatssii adduced rozrobok on energy The enterprises of Kharkiv region.

**Keywords:** power enterprises, investment and informative resources, price, economic evaluation, efficiency, intellectual property

© П.Г. Перерва, О. П. Косенко, Є.В.Ковальов, М.М.Гуревічов, 2012

ISSN 2079-0767. Вісник НТУ «ХПІ». 2012. № 25(931)